

## المحاضرة الثانية:

### الاتصال في بيئة العمل

يعد الاتصال في بيئة العمل عنصرا أساسيا لنجاح أي مؤسسة، لأنه يشكل الأساس الذي تقوم عليه العلاقات المهنية والتفاعل الاجتماعي بين العاملين. فالإدارة في جوهرها عملية تواصل مستمر؛ إذ لا يمكن تنفيذ الخطط أو اتخاذ القرارات أو متابعة الأداء دون وجود قنوات اتصال واضحة وفعالة. ويقضي الموظفون جزءا كبيرا من وقتهم في أنشطة تواصلية متنوعة، مثل الاجتماعات، والمراسلات، والمناقشات المباشرة، مما يجعل جودة الاتصال عاملا حاسما في مستوى الإنجاز والإنتاجية.

وتشير الدراسات الإدارية إلى أن النسبة الأكبر من نتائج العمل ترتبط بمهارات الاتصال، لأن نجاح أي مهمة يعتمد على وضوح المعلومات المتبادلة ودقتها وسرعة وصولها. فالهدف من الاتصال ليس مجرد نقل البيانات، بل ضمان فهمها بشكل صحيح، وتحقيق التنسيق بين الأقسام، وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة. كما أن التغذية الراجعة تمثل جزءا مهما من العملية الاتصالية، لأنها تتيح التأكد من تحقق الفهم وتصحيح الأخطاء قبل تفاقمها. وفي المقابل، فإن ضعف الاتصال يؤدي إلى سوء الفهم، وظهور النزاعات، وهدر الوقت والموارد، وتراجع مستوى الأداء.

#### 1- مفهوم الاتصال الإداري:

يعد الاتصال الإداري عملية تبادل للأفكار والمعلومات والآراء بين مختلف الأطراف داخل المنظمة بهدف تحقيق أهداف محددة. وهو يشمل كافة التفاعل الرسمي وغير الرسمي، ويعمل -هذا الاتصال- على تعزيز الترابط والتسكك بين العاملين، حيث يمكن المسؤول من التأثير على الأفراد وتحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرجوة. ويمكن اعتباره أداة أساسية لنقل المعلومات -سواء كان ذلك شفويا أو كتابيا، ولإحداث التغيير الإيجابي في السلوك البشري وتحسين أداء المؤسسة.

#### 2- وسائل الاتصال الإداري:

##### • الاتصال الكتابي:

ويعتمد على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال، وينقسم إلى عدة أنواع كالتقارير، والمذكرات والمقترحات والشكاوى، والرسائل الوظيفية التي تمثل في الجانب الموضوعي والعقلاني من المعلومات (تتركز حول العمل أساسا كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلا)... إلخ

##### • الاتصال الشفوي:

يمثل هذا الاتصال الجزء الأكبر اليومي في المنظمة، ويتم عبر عدة طرق كالمقابلات الشخصية، الندوات، الاجتماعات والمؤتمرات، المكالمات الهاتفية، الاتصالات الإلكترونية (التطور التكنولوجي الاجتماع عن بعد... إلخ)

### 3- أنواع الاتصالات الإدارية:

#### - أنواع الاتصال الإداري حسب الشكل والمحتوى:

- أ- الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يحدث من خلال القنوات الرسمية في الجهاز الإداري ، والذي يسير وفق خطوط السلطة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجهاز.
- ب- الاتصال غير الرسمي: وهي الاتصالات التي تحدث خارج حدود السلطة وتحدث طبقاً لرغبة الأفراد في تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات والمشاعر، وتسعى إلى تحقيق الأهداف الشخصية.

#### - أنواع الاتصال من حيث الاتجاه:

- أ- الاتصال ذو الاتجاه الواحد:  
وهو الاتصال الذي يحدث من طرف واحد فقط (المرسل) دون وجود معلومات مرتدة.
- ب- الاتصال ذو الاتجاهين:  
وهو الاتصال الذي يحدث بين طرفي الاتصال (المرسل / المستقبل).

#### - الاتصال من الناحية التنظيمية:

- أ- الاتصال الداخلي:  
وهي الاتصالات الرسمية التي تحدث داخل الجهاز الإداري (اتصال إدارة بإدارة أو قسم بقسم، أو المركز الرئيسي بالفروع...الخ).
- ب- الاتصال الخارجي:  
وهو الاتصال الذي يحدث بين جهاز وجهاز آخر سواء في نفس المنطقة أو في منطقة أخرى.
- ت- الاتصال الهابط:  
وهي الاتصالات التي تجريها الإدارة مع مختلف العاملين في المنظمة وتأخذ طابعاً رسمياً حيث تتدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل على شكل توجيهات وتعليمات...الخ
- ث- الاتصال الصاعد:  
وهي المستويات الإشرافية، أو العاملون مع المستويات الإدارية الأعلى منها إدارياً، ويعبر هذا النوع من الاتصالات عن رغبات وأفكار وآراء وشكاوى العاملين.
- ج- الاتصال الأفقي:  
وهي الاتصالات التي تحدث بين الإدارات و الأقسام والوحدات والتي هي في مستوى إداري واحد بهدف تبادل المعلومات والتنسيق فيما بينها.
- ح- الاتصال المائل:

وهي الاتصالات التي تحدث بين رؤساء الإدارات ومرؤوسين لا يتبعونهم، بهدف التنسيق ومتابعة المشاريع لاختصار قنوات الاتصال.

#### 4- مفهوم بيئة العمل:

يمكن تعريف بيئة العمل بأنها الإطار المكاني والتنظيمي والنفسي الذي يمارس فيه الموظفون أعمالهم. فهي لا تقتصر على المكان الجغرافي المتمثل في المكاتب والمباني والتجهيزات، بل تشمل كذلك الظروف المحيطة مثل الإضاءة، التهوية، مستوى الضوضاء، أدوات العمل، وأنظمة السلامة. إضافة إلى ذلك، تتضمن بيئة العمل الجوانب النفسية والاجتماعية، مثل نمط القيادة، العلاقات بين الموظفين، أساليب الاتصال، ومستوى الدعم الإداري. وعليه، يمكن القول إن بيئة العمل تمثل الإطار المعنوي العام الذي يكون الانطباع السائد لدى أفراد المنظمة، ويؤثر بصورة مباشرة في مستوى رضاهم الوظيفي وأدائهم المهني.

#### 5- أنواعها:

صنف الباحثون بيئات العمل إلى عدة أنواع رئيسية، يمكن توضيحها على النحو التالي:

##### أ- بيئة العمل الداخلية

تمثل البيئة الداخلية جميع العوامل التي تقع ضمن نطاق سيطرة المؤسسة مباشرة. وتشمل هذه العوامل:

- **الهيكل التنظيمي:** أي الطريقة التي يتم بها توزيع المسؤوليات والسلطات والمهام بين الموظفين والإدارات المختلفة.
- **الثقافة المؤسسية:** القيم والمبادئ والسلوكيات التي تعكس هوية المنظمة وتشكل سلوك الأفراد داخلها.
- **السياسات الإدارية:** الإجراءات والقوانين الداخلية التي تنظم سير العمل وتحدد الحقوق والواجبات.
- **نظم الحوافز والمكافآت:** البرامج التي تشجع الموظفين على الأداء المتميز، سواء كانت مالية أو معنوية.

وتجدر الإشارة إلى أن وجود بيئة داخلية منظمة وواضحة يساعد الموظفين على فهم دورهم، ويجفهم على الإنتاجية، ويقلل من الأخطاء وسوء التنسيق بين الفرق.

##### ب- بيئة العمل الخارجية

تشمل البيئة الخارجية جميع العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة المؤسسة لكنها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أنشطتها. من أبرز هذه العوامل:

- **الظروف الاقتصادية:** مثل التضخم أو الركود الاقتصادي، التي قد تحدد قدرة المؤسسة على الاستثمار أو توظيف الكوادر.
- **التشريعات والقوانين:** اللوائح التنظيمية والالتزامات القانونية التي يجب على المنظمة الالتزام بها.

• **التغيرات التكنولوجية:** التطورات التقنية التي قد تتطلب تحديث أساليب العمل أو تدريب الموظفين على أدوات جديدة.

• **العوامل الاجتماعية والثقافية:** توقعات المجتمع، والقيم السائدة التي قد تؤثر في سياسات الموارد البشرية أو المنتجات والخدمات.

ويمكن القول إن البيئة الخارجية تؤثر على مدى مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات، وهي تحدد فرص النمو والمخاطر المحتملة.

## ت- بيئة العمل العامة والخاصة

يمكن التمييز بين بيئة العمل العامة والخاصة:

• **البيئة العامة:** هي الإطار الأوسع الذي تشمل تأثيراته جميع المؤسسات في المجتمع، وتفرض عليها معايير وقواعد خارجية. أمثلة على ذلك: الظروف الاقتصادية الوطنية، الوضع السياسي، القوانين العامة، والاتجاهات الاجتماعية والثقافية.

• **البيئة الخاصة:** هي السمات المميزة لكل مؤسسة على حدة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، مثل استراتيجياتها الداخلية، سياساتها التشغيلية، الثقافة التنظيمية، وأمط القيادة الخاصة بها. غالبا ما تتداخل البيئة العامة والخاصة؛ فالعوامل الخارجية يمكن أن تؤثر على البيئة الداخلية للمؤسسة، والعكس صحيح، إذ يشكل التفاعل بينهما ديناميكية مستمرة تحدد شكل بيئة العمل بشكل عام.

## 6- الاتصال في بيئة العمل: (نموذج)

### الاتصال في البيئة التعليمية (الاتصال التربوي):

تتجلى أهمية الاتصال بوضوح في مجال إدارة التعليم، إذ تُعدّ المدرسة مؤسسة تقوم على التنسيق المستمر والدقيق بين الإدارة والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور، مما يجعل التواصل المنظم ركيزة أساسية لنجاحها واستقرارها. فالعملية التعليمية لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود اتصال فعال يضمن وصول التعليمات الإدارية والتوجيهات التربوية والقرارات التنظيمية بوضوح ودقة إلى جميع المعنيين، بعيدا عن الغموض أو التشويه.

ويعدّ الاتصال التربوي عملية اجتماعية تفاعلية مستمرة ومتكاملة تتم داخل المؤسسة التعليمية وتمتد إلى محيطها المجتمعي، وتشمل مختلف صور التفاعل بين المعلم والمتعلم، وبين المعلمين أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة. وهو يقوم على عناصر مترابطة تتمثل في المرسل والمستقبل والرسالة وقناة الاتصال والتغذية الراجعة، ويتسم بتعدد أبعاده ومعانيه الظاهرة والضمنية، وقد يكون مقصودا أو غير مقصود. ويهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك المتعلم، ونقل المعارف والمهارات والقيم، ورفع مستوى التحصيل، إلى جانب تنظيم العمل الإداري وتعزيز التعاون داخل المؤسسة. ويتحقق نجاحه عندما تتسم الرسائل بالوضوح، وتختار لها الوسائل والأوقات المناسبة، وتراعى الفروق الفردية، وتقوم العلاقات على الثقة والتفاهم، في حين تعوقه عوامل

مثل سوء الفهم وضعف العلاقات واستخدام قنوات غير ملائمة. ومن ثمّ يمثل الاتصال التربوي الأساس الذي تقوم عليه فعالية العملية التعليمية وتحقيق أهدافها التربوية والإدارية والاجتماعية.